

Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Di Dua Buah Sekolah Menengah Di Daerah Kluang, Johor.

M.Al-Muz-Zammil Bin Yasin & Noor Khaironisa' Binti Sarjuni

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak : Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua di dua buah sekolah menengah di Kluang, Johor. Sejumlah 135 orang responden dilibatkan untuk menjawab soal selidik yang mempunyai 30 item, yang dibina berdasarkan konsep gaya kepimpinan menurut Goleman(2000). Nilai pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach instrumen yang dihasilkan ialah 0.942. Manakala, nilai pekali Alpha Cronbach bagi dimensi yang dikaji adalah 0.748 (teladan), 0.851 (latihan), 0.867 (gabungan), 0.866 (demokratik), 0.913 (autoritatif) dan 0.529 (paksaan). Analisis statistik dilakukan untuk mendapatkan nilai frekuensi dan min dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 13.0. Dapatan kajian menunjukkan penggunaan gaya kepimpinan autoritatif berada tahap tinggi, diikuti oleh gaya gabungan, demokratik, latihan, teladan dan paksaan. Adalah diharapkan pengkaji akan datang dapat menjalankan kajian lanjutan bertujuan memperbaiki soal selidik yang telah dibangunkan.

Katakunci : persepsi guru, gaya kepimpinan pengetua

Pendahuluan

Gaya kepimpinan mengikut Ahmad Atory (1986) mendefinisikan kejayaan seseorang memimpin orang lain untuk melaksanakan satu-satu kerja yang di arahkan, pencapaian satu-satu objektif atau matlamat. Kejayaan seorang pemimpin sebenarnya mengikut serta memenuhi kehendak orang yang dipimpinnya. Umumnya seorang pemimpin mempunyai sifat yang cergas, agresif, berdikari, progresif, berpendidikan dan sebagainya. Kebiasaannya seorang pemimpin mempunyai gaya tertentu dalam kepimpinannya. Ini terutama ditekankan di dalam kepimpinan sesebuah organisasi, sama ada kepimpinan bercorak orientasi tugas atau orientasi majikan. Orientasi tugas menekankan bahawa seorang pengurus itu mempunyai kuasa penuh dan tegas terhadap orang bawahannya. Sedangkan orientasi kerja lebih bercorak demokrasi dengan pengurus dan orang bawahan mempunyai kerjasama dan tolak ansur.

Kepimpinan pengetua amat penting kerana ia merupakan pemimpin sekolah dan ia juga menentukan hala tuju sekolahnya. Kepimpinannya juga mencorakkan keputusan yang diambil bagi mencapai matlamat organisasi. Lazimnya pengetua di lantik berdasarkan kekanan dan kekanan tanpa leaders quantities tidak membantu pengetua itu untuk memimpin dengan berkesan. Bakal pengetua disarankan mengikuti kursus kepimpinan terlebih dahulu untuk melayakkan memimpin organisasi. Salah satu kursus yang dihadari oleh pengetua ialah kursus Program Sekolah Berkesan (PSB). Menurut Yaacob (1998), semua pengetua sekolah mesti berkepimpinan dalam melaksanakan tanggungjawab dengan serius kearah menampilkan kecemerlangan institut yang diterajui mereka berteraskan kepada keperluan menghasilkan satu gaya kepimpinan yang tersendiri.

Kepimpinan dapat dijelaskan dengan pelbagai pandangan dari penyelidik-penyelidik yang mendefinisikan kepimpinan dengan pelbagai maksud tersendiri. Sebagai pengetua yang cemerlang gaya kepimpinan perlu ada untuk mengorganisasikan sesebuah sekolah dengan baik.

Penyataan Masalah

Kajian yang pernah di jalankan oleh penyelidik-penyelik sebelum ini banyak berkaitan dengan gaya kepimpinan secara demokrasi, gaya kepimpinan secara autokratik dan gaya kepimpinan secara laissez-faire. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di bincangkan penyelidik ingin menyelidik sejauh manakah gaya kepimpinan mengikut 6 gaya kepimpinan oleh Daniel Goleman di amalkan oleh pengetua di sekolah khususnya. Penyelidik ingin mengkaji gaya kepimpinan pengetua di sekolah membantu dalam meningkatkan prestasi kerja guru-guru disekolah. Penyelidik ingin melihat sejauhmana tahap gaya kepimpinan teladan “ pacesetting” di amalkan oleh pengetua, sejauhmana tahap gaya kepimpinan latihan “coaching” di amalkan oleh pengetua, sejauhmana tahap pengetua mengamalkan gaya kepimpinan gabungan “affiliative”, sejauhmana pengetua mengamalkan tahap gaya kepimpinan demokratik “democratic” di sekolah, sejauhmana pengetua mengamalkan tahap gaya kepimpinan autoritatif “authoritative” di sekolah dan sejauhmana pengetua mengamalkan tahap gaya kepimpinan paksaan “coercive” di sekolah. Daripada 6 gaya tersebut penyelidik dapat mengetahui gaya mana yang sering di amalkan oleh pengetua di setiap sekolah yang dipimpinnya. Ini dapat dijalankan disekolah-sekolah dengan melihat keadaan sebenar yang berlaku di dua buah sekolah menengah di Daerah Kluang, Johor. SMK Sultan Abdul Jalil dan SMK Tun Hussein Onn.

Objektif Kajian

Penyelidik telah mengenal pasti beberapa objektif kajian yang hendak di capai berdasarkan kepada persoalan kajian. Di antaranya ialah :

- i. Menenalpasti tahap gaya kepimpinan teladan “pacesetting” di amalkan oleh pengetua di sekolah.
- ii. Menenalpasti tahap gaya kepimpinan latihan “coaching” di amalkan oleh pengetua di sekolah.
- iii. Menenalpasti tahap gaya kepimpinan gabungan “affiliative” di amalkan oleh pengetua di sekolah.
- iv. Menenalpasti tahap gaya kepimpinan demokratik “ democratic” di amalkan oleh pengetua di sekolah.
- v. Menenalpasti tahap gaya kepimpinan autoritatif “ authoritative” di amalkan oleh pengetua di sekolah.
- vi. Menenalpasti tahap gaya kepimpinan paksaan “ coercive” di amalkan oleh pengetua di sekolah

Kepentingan Kajian

Berdasarkan objektif kajian, adalah diharapkan kajian ini dapat member maklumat kepada bakal-bakal guru dan guru-guru praktikal serta guru-guru di sekolah untuk melihat gaya kepimpinan kerja yang di amalkan oleh pengetua di setiap sekolah. Kerana setiap pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang berbeza antara satu dengan yang lain. Ia mengikut keadaan sekolah itu sendiri, faktor keliling, faktor guru-guru, faktor pelajar dan faktor ibubapa.

Seperti yang diharapkan, kajian ini dapat memberikan gambaran sebenar tentang gaya kepimpinan yang di amalkan oleh setiap pengetua yang di tunjukkan disekolah dalam proses kepimpinan di sekolah. Di samping itu juga kajian yang dilaksanakan ini dapat dijadikan rujukan oleh guru-guru pakar dalam meningkatkan kualiti kursuskursus yang disampaikan kepada pengetua sekolah di daerah masing-masing dengan kerjasama Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) selain membantu melihat sejauhmana gaya kepimpinan yang professional di kalangan pengetua-

pengetua di daerah tersebut. Ini sebagai langkah awal untuk melahirkan para pendidik yang cemerlang. Ia perlu ada gaya kepimpinan yang baik untuk menjadi pengetua yang cemerlang pada suatu hari nanti. Para pensyarah Fakulti Pendidikan di institut pengajian tinggi mahupun di institut perguruan juga boleh menggunakan hasil kajian ini untuk meningkatkan kualiti sahiah guru-guru dalam pengajaran dan pembelajaran terutama dari segi gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua dalam sesuatu organisasi di bawahnya.

Pengetua merupakan nadi penggerak yang utama dalam proses berjalan sesuatu program atau aktiviti yang di jalankan disekolah. Justeru itu, untuk menghasilkan gaya kepimpinan yang professional dikalangan pengetua dalam pendidikan, seorang pengetua itu perlu memahami ciri-ciri sesuatu gaya kepimpinan yang di amalkan untuk memastikan setiap keputusan yang di buat mendapat persetujuan guru-guru yang lain. Ini untuk memudahkan para guru dapat berinteraksi dengan pihak atasan seperti pengetua. Selain itu juga, dapat bekerjasama dengan pihak bawahan seperti kerani pejabat dan sebagainya. Malah dapat berinteraksi dengan baik juga dengan pelajar-pelajar. Selain itu kajian ini dapat membantu pengetua itu sendiri menyusun strategi dalam menjalankan sesuatu program atau aktiviti yang lebih berkesan untuk meningkatkan lagi mutu kerja yang cemerlang untuk sekolah di bawah tanggungjawabnya.

Akhir sekali, kajian ini membantu penyelidik dalam mengenal pasti gaya kepimpinan yang sesuai digunakan oleh pengetua disekolah dalam menguruskan hal ehwal sekolah dengan baik, selain dapat meningkatkan hubungan dan interaksi sosial antara pengetua dengan guru-guru dengan staf sekolah serta hubungan yang baik antara pengetua dengan pelajar. Hasil kajian ini juga dapat meningkatkan interaksi yang baik apabila penyelidik di tempatkan dimana-mana sekolah nanti untuk mengajar dan menarik minat penyelidik terhadap gaya kepimpinan yang di amalkan oleh pengetua yang sesuai dipraktikan disekolah nanti.

Reka Bentuk Kajian

Menurut Majid Konting (1990), reka bentuk kajian adalah teknik dan kaedah tertentu untuk memperolehi maklumat yang diperlukan bagi menyelesaikan masalah.

Kajian ini merupakan suatu kajian berbentuk deskriptif di mana kaedah tinjauan dipilih sebagai kaedah kajian utama. Tinjauan adalah pendekatan deskriptif yang digunakan dengan meluas dalam bidang penyelidikan bagi mengumpul data dan maklumat yang diperolehi. Menurut Majid Konting (1990), kajian berbentuk tinjauan adalah sesuai digunakan dalam penyelidikan yang bermatlamat menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku dalam sebuah populasi sama ada secara kuantitatif atau kualitatif. Kajian ini menggunakan soal selidik yang mengandungi kesemua aspek yang penting untuk memperolehi data-data maklumat yang terpilih.

Borang-borang soal selidik telah diedarkan sendiri oleh penyelidik kepada responden. Responden dibekalkan dengan satu set borang soal selidik yang perlu dijawab.

Populasi Dan Sampel Kajian

Dalam bidang penyelidikan menurut Majid (1994), populasi mestilah ditentukan dan dikaji dengan teliti agar keputusan kajian yang dipilih berkesan. Ia juga akan melaksanakan penyelidikan. Menurut jadual Krejcie, R.V and Morgan D.W (1970) bagi populasi seramai 290 orang, bilangan sampel yang perlu diambil seramai 165 orang.

Populasi kajian penyelidik terdiri daripada guru-guru dari 2 buah sekolah di daerah Kluang. Penyelidik telah menentukan saiz sampel berdasarkan jadual persampelan. Seramai 165 sampel dipilih secara rawak dengan membuat cabutan senarai nama guru-guru mengikut subjek

yang diajar di kedua-dua buah sekolah. Ia dibahagikan kepada 4 bidang yang terdapat di sekolah iaitu bidang bahasa, bidang matematik dan sains. Bidang teknikal dan kejuteraan dan bidang kemanusiaan. Berikut adalah jumlah keseluruhan yang terlibat dalam kajian ini.

Walaubagaimanapun hanya 135 sahaja borang soal selidik dikembalikan kepada penyelidik

$$\frac{135 \times 100}{165} = 81.1\%$$

(soal selidik dikembalikan daripada 165 soal selidik yang diberikan)

Jadual 1 : Taburan Jumlah Sampel

| BIL | NAMA SEKOLAH | JUMLAH SAMPEL |
|--------------------|------------------------|---------------|
| 1. | SMK Sultan Abdul Jalil | 83 |
| 2. | SMK Tun Hussin Onn | 82 |
| JUMLAH KESELURUHAN | | 165 |

Instrumen Kajian

Instrument kajian adalah berbentuk soal selidik. Terdapat satu jenis boring soal selidik yang telah diedarkan untuk guru-guru . Guru-guru perlu menjawab soalan soal selidik yang telah direka khas dan dibina sendiri oleh penyelidik untuk mengenalpasti gaya kepimpinan di kalangan pengetua di sekolah menengah mengikut beberapa gaya kepimpinan yang di sentuh oleh Daniel Goleman iaitu gaya kepimpinan teladan (pacesetting), gaya kepimpinan latihan (coaching), gaya kepimpinan gabungan (affiliative), gaya kepimpinan demokratik (democratic), gaya kepimpinan autoritatif (authoritative) dan gaya kepimpinan paksaan (coercive) di beberapa buah sekolah menengah di sekitar Bandar Kluang.

Kaedah soal selidik digunakan dalam kajian ini kerana dapat memudahkan responden untuk menjawab soalan kerana pilihan jawapan telah disediakan,menjimatkan masa dan lebih mudah mendapat kerjasama daripada responden. Penggunaan soal selidik juga memudahkan penyelidik untuk menganalisis data.

Kajian Rintis

Tujuan utama kajian rintis dijalankan adalah bagi menentukan kebolehpercayaan dan keesahan instrumen. Ianya membolehkan penyelidik mengenalpasti kekurangan item soal selidik dan instrumen kajian dalam membuat beberapa perubahan supaya tidak menjejaskan hasil kajian(dalam Megat Azizi, 2002). Kajian rintis soal selidik pada tahap ini adalah berguna bagi mendedahkan kekeliruan dan soalan bermasalah yang lain yang masih wujud dalam soal selidik (Azizi Yahaya, dalam buku Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan). Menurut Mohd Najib (2003), kajian rintis ialah satu aktiviti yang penting bagi setiap kajian tinjauan di mana selain daripada menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, ia juga digunakan untuk menguji kaedah terbaik mentadbir instrumen, mengenal sampel dan kesesuaian kaedah analisis. Oleh sebab itu, bagi memastikan instrumen kajian yang digunakan mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan, satu kajian rintis perlu dijalankan sebelum kajian sebenar dilaksanakan.

Menurut Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir (2001), nilai maksimum bagi pekali kebolehpercayaan ialah 1.00. Sekiranya nilai pekali tersebut lebih daripada 0.6, maka bolehlah dianggap instrumen yang digunakan di dalam kajian mempunyai nilai kebolehpercayaan yang

tinggi. Berdasarkan hasil analisis yang telah dijalankan, analisa menggunakan SPSS 13.0 for Window.

Kajian rintis telah di lakukan sebanyak dua kali, ini disebabkan terdapat beberapa soalan perlu di tukar kerana dapatan yang diperolehi pada item tersebut adalah rendah. Kajian ristis kali pertama di lakukan kepada 15 orang guru PKPG SPH dan memperolehi kebolehpercayaan instrumen kajian yang telah dianalisis mengikut pekali alpha sebanyak 0.804. Namun dari segi soal selidik yang dibuat terdapat item-item yang tidak memenuhi gaya kepimpinan yang diinginkan. Pembetulan telah dilakukan pada soal selidik yang pertama sebelum diagihkan kepada responden kali kedua kepada guru-guru PKPG SPH kali kedua.

Analisis Data

Secara keseluruhannya, proses penganalisaan data yang dijalankan memberikan dapatan yang jelas tentang aspek-aspek yang dikaji oleh pengkaji. Di dapati antara keenam-enam gaya kepimpinan, gaya kepimpinan dipercayai (*authoritative*) mempunyai nilai min yang sederhana tinggi iaitu sebanyak 3.49, diikuti dengan gaya kepimpinan teladan (*pacesetting*) sebanyak 3.21, gaya kepimpinan gabungan (*affiliative*) sebanyak 3.19, gaya kepimpinan demokratik (*democratic*) sebanyak 3.13, gaya kepimpinan melatih (*coaching*) sebanyak 3.03 dan gaya kepimpinan paksaan (*coercive*) sebanyak 2.60. Ini dapat dilihat pada Jadual 2 di bawah.

Jadua 2 : Gaya kepimpinan mengikut min

| Gaya Kepimpinan | Nilai min | Tahap |
|---|-----------|-----------|
| 1. Gaya Kepimpinan Dipercayai (<i>authoritative</i>) | 3.49 | Sederhana |
| 2. Gaya Kepimpinan Teladan (<i>pacesetting</i>) | 3.21 | Sederhana |
| 3. Gaya Kepimpinan Gabungan (<i>affiliative</i>) | 3.19 | Sederhana |
| 4. Gaya Kepimpinan Demokratik (<i>democratic</i>) | 3.13 | Sederhana |
| 5. Gaya kepimpinan Melatih (<i>coaching</i>) | 3.03 | Sederhana |
| 6. Gaya Kepimpinan Paksaan (<i>coercive</i>) | 2.60 | Sederhana |

Segala dapatan yang diperolehi daripada analisis ini akan dibuat rumusan mengenainya. Ia adalah bertujuan untuk mengenalpasti adakah dapatan yang diperolehi ini telah memenuhi ataupun tidak kepada segala persoalan kajian yang dikemukakan. Selain itu, berdasarkan dapatan yang diperolehi ini pengkaji juga dapat memberikan cadangan-cadangan bagi membaiki segala kelemahan yang dikenalpasti sepanjang kajian ini dijalankan.

Perbincangan Kajian

Dalam kajian ini, penggunaan gaya kepimpinan teladan berada pada tahap sederhana iaitu dengan nilai min 3.21 menunjukkan pengetua jarang-jarang menggunakan gaya ini. Pengetua yang menggunakan gaya ini lebih banyak mempunyai pelaksanaan yang tinggi mengikut piawaian dan memberikan teladan kepada dirinya Menurut Daniel Golemen (2000), pemimpin jenis ini mengamalkan sifat kerja sepertimana yang dilakukan sekarang dan mengharapkan pekerjaannya melakukan kerja sepertimana pemimpin lakukan. Namun Daniel Golemen menyatakan bahawa kesan kepada keseluruhan gaya kepimpinan ini adalah negative kepada

pengamal gaya tersebut. Walaupun pemimpin jenis ini inginkan sesuatu kerja yang diberikan perlu di lakukan dengan baik serta cepat seperti yang dikehendaki oleh pemimpin.

Penglibatan seseorang pengetua dalam sesebuah organisasi banyak membantu untuk meningkatkan masa depan sesebuah sekolah. Matlamat yang dirancang dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah

Melatih sering kali hanya di dengar daripada seseorang jurulatih sesuatu pemain tidak kira dipadang, digelanggang dan sebagainya. Namun melatih ini juga terdapat pada gaya kepimpinan melatih (coaching), dimana sesetengah pengetua mengamalkan gaya ini untuk membantu pekerja di bawahnya dalam sesuatu kerja yang mereka kurang mahir.

Terdapat juga dapatan lain yang dapat menyokong hasil kajian ini seperti dalam kajian Floyd Rush (1987) yang bertajuk “ Educational Leadership And Accountability” mendapati bahawa pengetua haruslah memberi penerangan serta galakan mengenai sesuatu struktur yang lebih jelas daripada situasi yang rumit yang dihadapi oleh orang bawahannya. Pengetua haruslah sensitif kepada keadaan, menilai kepentingan ahli, membimbing kepada satu arah secara keseluruhan. Hilangkan perasaan tidak aman yang dihadapi oleh orang bawahan yang mungkin timbul iaitu apabila wujud kegiatan-kegiatan masa depan yang tidak jelas. Ini dapat diselesaikan dengan memberi jawapan yang pasti kepada orang bawahan, supaya mereka jelas dengan arahan yang di beri.

Sehubungan itu peranan pengetua kini bertambah kompleks dan sukar, serta berubah mengikut perkembangan semasa. Dengan gaya kepimpinan ini dapat membantu pengetua melatih dan mengajar guru-guru baru untuk lebih terlatih dalam menguruskan kerja-kerja yang diberikan.

Melalui kajian yang telah dibuat, didapati bahawa gaya kepimpinan ini berada pada yang sederhana dengan min 3.19. Pengetua lebih mengutamakan masyarakat sekelilingnya. Pengetua begitu peka dengan masyarakat sekeliling, sama ada untuk kebaikan sekolah atau sebaliknya. Ini sesuai dengan Daniel Goleman (2000), yang menyatakan bahawa pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan ini lebih banyak tetumpu kepada orang sekelilingnya. Malahan pemimpin ini lebih mengharapkan pekerja datang kepadanya dahulu. Lebih berdasarkan tugas dan matlamat yang hendak dicapai dalam organisasi. Mewujudkan suasana yang harmoni serta memberi pekerjaanya kebebasan untuk melakukan kerja yang boleh memberikan kesan positif dan efektif.

Kesimpulannya, sebagai pemimpin di sekolah pengetua perlu mencari kesepakatan dalam sesuatu pendapat. Pengetua perlu mengambil kira dan menghormati pendapat dan pandangan orang sekelilingnya untuk menyumbangkan kepada kecemerlangan sekolah.

Kepimpinan demokratik biasanya melibatkan mengikut-pengikut dalam proses membuat keputusan. Pemimpin demokratik juga berunding atau mendapatkan persetujuan pengikut sebelum membuat keputusan. Pemimpin berusaha mengadakan satu hubungan yang terbuka, mudah percaya dan berpusatkan pengikut dengan pengikutnya. (Fiedler, 1974)

Daniel Goleman (2000), menyatakan bahawa gaya ini memberi kebaikan kepada pekerja yang bekerja di bawahnya. Gaya yang diamalkan oleh pengetua memerlukan pendapat bersama antara pemimpin dan pekerja bawahan. Gaya kepimpinan ini bersedia mencapai matlamat dan mempunyai penilaian piawaian kemajuan sendiri. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini seorang yang percaya, komitmen pada kerja serta mempunyai keputusan yang lebih matang dan bertanggungjawab

Dapatan telah menunjukkan bahawa penggunaan gaya kepimpinan ini berada pada tahap yang sederhana tinggi dengan nilai min 3.49. Penggunaan gaya ini menggambarkan bahawa pengetua kadang-kadang mengamalkan gaya kepimpinan ini. Walaupun diantara keenam-enam

gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan ini adalah tinggi. Pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan ini lebih senang menjelaskan peranan visi terhadap organisasi secara keseluruhannya kepada orang bawahannya. Secara keseluruhannya guru-guru dapat memahami setiap satu visi yang ingin dicapai untuk sesebuah sekolah. Bahawa kepemimpinan ini berorientasikan arahan (Directive Leadership), ia dikaitkan dengan gaya menyampaikan atau member penjelasan daripada pemimpin kepada pekerja. Pemimpin memberikan arahan mengenai sesuatu tugas dengan tegas. Dengan menyertakan mengenai apakah harapannya berkaitan tugas tersebut (Robert House, 1971) Bagi melahirkan pemimpin yang cemerlang, mereka perlulah membina hubungan serta kerjasama antara guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar untuk mencapai matlamat, sasaran dan misi yang ingin di capai bersama.

Rujukan

- Al Ramaiah (1992). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini* : IBS Buku SDN. BHD, Selangor.
- Azizi Yahaya (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Balderson, J.H (1975). *Principles Power Bases : Some Observation*. The Canadian Administrators Bass. B.M (1981). *Leadership , Psychology And Organizational Behavior*, New York. Harper And Row.
- Campbell R.F (1977). *Introduction To Education Administration*. Boston, Allyn and Bacon Inc.
- Daniel Goleman (2000). *Leadership that Gets Results*. Originally Published.
- Edmonds and Duke (1979). *Principles Of Management*. 3rd Edition, Homewood Illinois.
- Floyd Rush (1987). *Educational Leadership And Accountability*. Longman, New York.
- Geltner (1981). *The Leader Effectiveness*. Society Publications. Washington
- House R. (1971). *Path Goal Theory Of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly.
- Jenning H.H (1943). *Leadership And Isolation*, New York. Longman Green.
- Katz P.N and Kahn R.L (1960). *The Social Psychology Of Organization*, New York. John Willey and Sons.
- Morgan C. And Hall V (1982). *The Post Project. What Is The Job Of The Secondary School Head*. Education.
- Perpustakaan Negara Malaysia (2002). *Kamus Dewan Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka Kuala Lumpur.
- Petrullo L. And Bass B.M (1961). *Leadership And Interpersonal Behavior*, New York. Holt, Rinehart and Winston.
- R. Tannenbaum and Schmidt W.H (1982). *A Teaching Skill Work Book*. London.
- Schermerhorn (1982). *It Is Time For Principals To Share The Responsibility For Instructional Leadership With Other*. University Of Oregon.
- Terry G.R (1960). *Principles Of Management*. 3rd Edition, Homewood Illinois. Vroom V.H and Tetton P.W (1973). *Leadership And Decision Making*. Pittsburgh, University Of Pittsburgh.
- Weber J (1987). *Teachers Evaluation As A Strategy For Improving Instruction*, Eugene, Oregon
- Eric Clearinghouse On Educational Management, University Of Oregon And Almhurs. Illinois North Central Regional Educational Laboratory.
- Yaacob (1998). *Amalan Gaya kepemimpinan Pengetua*. Utusan Publication dan Distributars Sdn. Bhd